



جامعة ميدأوشن
كلية الإدارة
بكالوريوس إدارة المشاريع

دور القيادة التحويلية في تعزيز رضا الموظفين في قطاع الوجبات السريعة: دراسة حالة لشركة ماكدونالدز في المملكة العربية السعودية في مدينة جدة

شروق أحمد

2021205682

مشروع التخرج - 1

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني - 2024

الشكر والتقدير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{ وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا } [طه: 114]

اللهم لك الحمد حتى ترضى، ولك الحمد إذا رضيت، ولك الحمد بعد الرضا. نحمد الله عز وجل الذي أنعم علينا بنعمة العلم ووفقنا إلى بلوغ هذه الدرجة بفضلته وعونه. وبعد جهد ومثابرة، تم إنجاز هذا العمل المتواضع والذي نتوجه من خلاله بالشكر إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد وهم كثر.

أخص بالذكر الأستاذة المحترمة الدكتورة / **منى مصطفى العشري**، عضو هيئة التدريس بكلية الإدارة بجامعة ميدأوشن، على ما قدمته لنا من توجيهات قيمة على مستوى المنهجية وعلى مستوى المضمون العلمي للبحث.

كما نسجل شكرنا وتقديرنا من جديد لسعادة **المستشار ناصر المحميد**، الذي جعل للعلم حق للجميع.

وإلى كل من لم يسعفنا الحظ في ذكر أسمائهم، نتقدم بالشكر الجزيل لهم،
راجين من المولى عز وجل أن يكون هذا البحث نافذة لبحوث أخرى.

نسأل الله لنا ولكم التوفيق.

شروق أحمد

إهداء

إلى كل من نطق بكلمة التوحيد لسانه وصدقها قلبه، وإلى كل من صلى على خير البرية محمد صلى الله عليه وسلم،

إلى أعظم امرأة بين نساء الكون، **أمي الغالية** التي حملتني وهنا على وهن جنينا وسقنتني لبن التوحيد رضيعا، وعلمتني صغيرا ورافقتني بدعائها كبيرا، حفظها الله وأطال في عمرها.

إلى رمز العطاء والسخاء والتضحية، إلى أغلى من نطقت به شفتاي، **أبي الغالي**، حفظه الله وأطال في عمره.

إلى إخوتي الأعزاء الذين كانوا دائما سندا لي في مسيرتي،

إلى كل من شاءت الأقدار أن تجمعني بهم،

أهدي هذا العمل المتواضع، سائلا الله عز وجل أن ينفع به وأن يجعله في ميزان حسناتنا جميعا.

شروق أحمد

جدول المحتويات:

7	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	1
8	المقدمة:	1.1
10	مشكلة البحث:	1.2
10	الفجوات النظرية:	1.2.1
10	الفجوات العملية:	1.2.2
11	أهمية البحث:	1.3
11	الأهمية النظرية:	1.3.1
12	الأهمية العلمية:	1.3.2
12	أسئلة البحث:	1.4
12	أهداف البحث:	1.5
13	فرضيات البحث:	1.6
13	نموذج البحث:	1.7
14	منهجية البحث:	1.8
15	الدراسة الميدانية:	1.9
16	مخطط البحث:	1.10
17	الفصل الثاني: الإطار النظري	2
18	المقدمة:	2.1
18	المبحث الأول: القيادة التحويلية	2.2
18	مفهوم القيادة التحويلية	2.2.1
20	عناصر القيادة التحويلية	2.2.2
21	خصائص القيادة التحويلية	2.2.3
21	أبعاد القيادة التحويلية:	2.2.4
22	المبحث الثاني: الرضا الوظيفي	2.3
22	تعريف الرضا الوظيفي:	2.3.1
22	مفهوم أبعاد الرضا الوظيفي	2.3.2
23	تطور مفهوم الرضا الوظيفي	2.3.3
23	مفهوم الكفاءة والفعالية	2.3.4
23	قياس الرضا الوظيفي	2.3.5
24	أبعاد الرضا الوظيفي:	2.3.6

24	نظرية الرضا الوظيفي:	2.3.7
25	العلاقه بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي:	2.4
25	أنماط التأثير بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي	2.4.1
25	الصراعات التي تواجه القيادة التحويلية والرضا الوظيفي ..	2.4.2
26	الفجوات التي تواجه القيادة التحويلية والرضا الوظيفي	2.4.3
27	الخاتمة:	2.5
28	المراجع: العربية	2.6
31	المراجع: الاجنبية	2.7

قائمة الأشكال:

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
13	نموذج البحث (من إعداد الباحث)	1
14	ملخص منهجية البحث المصدر (الباحث)	2

2 الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

2.1 المقدمة:

خلال العقود الثلاثة الماضية تناولت العديد من الأبحاث والدراسات مصطلح القيادة التحويلية، حيث تمت الإشارة إلى هذا المصطلح عام 1978م من خلال العالم Burns الذي أشار إليه في كتابه عن القيادة (Burns, 1978) وطوره (Bass, 1985) فأشار إلى أن القيادة التحويلية تعتبر امتدادا للقيادة التقليدية التي تتجاوز تبادل المكافآت البسيطة والوعود بالترقي إلى مكافآت الجهد المبذول. فبدلاً من التركيز فقط على القائد أو التابع، تفحص القيادة التحويلية العلاقة بين القائد والتابع، وترى أنه من خلال تحديد الاحتياجات الفعلية للتابعين يصبح التابعون قادرين على تحديد ذواتهم، مما يؤدي في نهاية الأمر إلى تطورهم ونموهم حتى يكونوا قادة أنفسهم.

تشكل القيادة التحويلية احد مرتكزات البناء الوظيفي في المؤسسات، حيث تبرز أهمية القيادة التحويلية لكونها تحدث تغيرا ايجابيا يسهم في تطوير حسن الأداء الوظيفي وجودة الخدمة المقدمة للمراجعين، وتبرز مكونات القيادة من خلال ترجمة نمط القيادة التحويلية في تعزيز رضا الموظفين والذي يستند على مجموعة من الاعتبارات التي تشكل أساس وظائف القيادة التحويلية وهي الاعتبارات الفردية، والتحفيز الفكري ، والدافع الملهم و الكاريزما المنسوبة ، والدافع المثالي للتأثير.(الهلال الشربيني 2001).

ولا شك ان القيادة التحويلية ذات أهمية في اداء موظفي قطاع الوجبات السريعة ماكدونالدز، لأنها تسهم في تعزيز قدرة تعزيز أداء الموظفين وتحفز القيادة التحويلية الكادر الوظيفي لتحقيق إنجازات تشكل الأساس المحوري بنجاح ماكدونالدز أو فشلها ويظهر ذلك من خلال القرارات التي يتخذها الأفراد سواء كان شخص الرئيس او المجلس الأعلى أو الكادر الوظيفي ، وبالتالي فإن القيادة التحويلية الفعالة هي احد المتطلبات الأساسية في أداء رضا الموظفين في ماكدونالدز.(الرقاد هناء، وأبو دية عزيزة 2012).

بالمقابل فقد حظي مفهوم الأداء الوظيفي باهتمام كبير في العديد من المجالات مثل إدارة شؤون الموظفين. وادارت التخطيط والتنظيم وإدارة الموارد البشرية ومجالات أخرى لان حسن الاداء الوظيفي أهم مؤشرات كفاءة وإنتاجية المؤسسات سواء كانت قطاع الوجبات السريعة أو مؤسسات أخرى، والأداء مرتبط ما يمكن أن تقدمه ماكدونالدز الضمان سرعة تقديم الخدمات المحلية في المنطقة بطريقة فعالة وعالية الجودة مع مراعاة احتياجات المواطنين المحليين ورغباتهم ، بعيدا عن الأنماط الروتينية وتعقيد الإجراءات من العمل المرتبط بسلوكيات الفرد.(الغزالي، حافظ 2012)

يرتبط نجاح أي عمل جماعي في المؤسسات على مدى قدرة القائد الإداري في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال استثمار قدراته ومؤهلاته، وتأثيره في الآخرين من خلال قيامه بواجبه في تسيير أعمالهم، وقد أصبحت قيادة المؤسسات في الوقت الحاضر أكثر تعقيداً مما كانت عليه في السابق، بسبب التغيرات السريعة والتطور التكنولوجي وكبر حجمها، وزيادة عدد العاملين فيها، وتشعب أعمالها وتعدد أهدافها والتغيرات التي طرأت على البيئة وانفتاحها على المؤسسات الأخرى (الفقعوي (2018).

تقوم القيادة التحويلية على التمييز بين القادة الذين يعملون على بناء علاقات بناءة وهادفة مع مرؤوسيهـم للنهوض بكل منهما والوصول لأعلى مستويات الأخلاق والدافعية وزيادة نشاطهم نحو تحقيق الأهداف، وتعتبر من أساليب القيادة الحديثة التي تهدف إلى التأثير على الأفكار وتغيير المواقف وتحسين المهارات والسلوكيات الإيجابية من خلال التأثير الملهم (الزهراني 2020 (344).

ويسعى القائد الناجح لتحقيق الريادة الاستراتيجية كنقطة انطلاق مستقبلي للمؤسسات في الوقت الحالي، لأنها تهيء البحث عن أساليب جديدة تجعل المنظمة في طريقها للإبداع والابتكار، فتوقع المشكلات والتحديات وتجاوزها يحتاج لقيادة تمتلك مهارات ريادية استثنائية (الزبط 2019).

لذلك يسعى القائد التحويلي في شركة مكدونالدز إلى استثمار القدرات الإبداعية، والبحث عن إبداعات متميزة جديدة لتطوير الخطط لتحقيق الريادة الاستراتيجية بمدى امتلاكه لصفات القائد التحويلي الناجح في ميدان تقديم الوجبات السريعة، لتصبح الشركة ملزمة بتوفير أفضل ما لديها من مقدرات ابتكارية ذات تميز عالي، لتبقى رائدة مقارنة بمنافسيها، وتتغلب على الصعوبات التي تواجهها، وفي سياق قطاع الوجبات السريعة، يلعب القادة الذين يتبنون القيادة التحويلية دوراً حاسماً في تحسين أداء الموظفين وتعزيز رضا العملاء.

2.2 مشكلة البحث:

تبرز إشكالية الدراسة في موضوع القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في قطاع الوجبات السريعة، حيث أصبحت القيادة التحويلية أحد العناصر الرئيسية في إدارة أداء ورضا الموظفين. على الرغم من ذلك، هناك فجوات نظرية تتعلق بقلّة الدراسات التطبيقية على هذا القطاع، وتباين النتائج السابقة حول تأثير القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى عدم كفاية الأبحاث التي تستكشف تفاعل القيادة التحويلية مع العوامل الأخرى مثل الثقافة التنظيمية والتكنولوجيا. عملياً، هناك نقص في الأبحاث التي تستعرض تطبيقات واقعية للقيادة التحويلية وتأثيرها المباشر على رضا الموظفين وجودة الخدمة، وكذلك غياب الأدوات والاستراتيجيات الفعالة لتطبيق هذه القيادة في بيئات العمل اليومية. هذا النقص في الأبحاث التطبيقية والفجوات النظرية يدعو إلى مزيد من البحث لفهم كيفية تفعيل القيادة التحويلية بشكل فعال لتحسين الأداء الوظيفي وجودة الخدمة في قطاع الوجبات السريعة.

2.2.1 الفجوات النظرية:

- **قلّة الدراسات التطبيقية على قطاع الوجبات السريعة:** رغم وجود دراسات حول القيادة التحويلية وأثرها على الأداء الوظيفي، إلا أن هناك نقصاً في الأبحاث التي تتناول هذا الموضوع بشكل محدد في قطاع الوجبات السريعة.
- **التباين في النتائج:** قد تكون هناك نتائج متباينة في الدراسات السابقة حول مدى تأثير القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي، مما يبرز الحاجة إلى مزيد من البحث لفهم هذه العلاقة بشكل أفضل.
- **العوامل المؤثرة الأخرى:** لم تتناول الدراسات السابقة بشكل كافٍ كيفية تفاعل القيادة التحويلية مع العوامل الأخرى التي تؤثر على الأداء الوظيفي مثل الثقافة التنظيمية والتكنولوجيا.

2.2.2 الفجوات العملية:

- **تطبيق القيادة التحويلية في بيئات العمل الفعلية:** هناك نقص في الأبحاث التي تستعرض تطبيقات عملية وواقعية للقيادة التحويلية في بيئات العمل المختلفة، وخاصة في قطاع الوجبات السريعة.
- **تأثير القيادة التحويلية على رضا الموظفين وجودة الخدمة:** الحاجة إلى دراسات توضح كيف يمكن للقيادة التحويلية أن تؤثر بشكل مباشر على رضا الموظفين وبالتالي تحسين جودة الخدمة المقدمة.

■ **استراتيجيات تنفيذية:** غياب الأدوات والاستراتيجيات الفعالة التي يمكن للقادة استخدامها لتطبيق مفاهيم القيادة التحويلية بشكل فعال في بيئات العمل اليومية.

مع أخذ المناقشة أعلاه في الاعتبار، فإن الوظيفة المهمة لهذه الدراسة هي الإجابة على سؤال البحث التالي:

"ما هو دور القيادة التحويلية في تعزيز رضا الموظفين وتحسين الأداء الوظيفي في قطاع الوجبات السريعة"

2.3 أهمية البحث:

قد تسهم هذه الدراسة في بيان أهمية القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في البلدي حيث يتم قياس المدى الذي يكون فيه القائد تحويليًا من حيث تأثيره على الموظفين، وكذلك تبرز أهمية القائد التحويلي بالعمل على نشر ثقافة تنظيمية يسودها الانفعالات والمشاعر الايجابية وهو الأكثر فاعلية أيضا في العمل على تحسين الأداء الفردي لهم مما ينعكس ايجابيا على الأداء التنظيمي في المنظمة بشكل عام وهل هذا النص مرتب ولا يمكنك تعديله.

2.3.1 الأهمية النظرية:

- **إثراء الأدبيات العلمية:** تسهم الدراسة في تعزيز الفهم النظري لمفهوم القيادة التحويلية وأثرها على الأداء الوظيفي، خاصة في قطاع الوجبات السريعة الذي لم يحظَ بالاهتمام الكافي في الدراسات السابقة.
- **توضيح العلاقة بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية:** تسهم الدراسة في تسليط الضوء على كيفية تأثير القيادة التحويلية على نشر ثقافة تنظيمية إيجابية تسودها الانفعالات والمشاعر الإيجابية.
- **تحديد العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:** تعزز الدراسة الفهم العلمي حول العوامل التي تجعل القيادة التحويلية فعالة في تحسين الأداء الوظيفي، وتقدم إطارًا نظريًا يمكن استخدامه في دراسات مستقبلية.

2.3.2 الأهمية العلمية:

- تقديم رؤى عملية للقيادة: تساعد الدراسة قادة الشركات، وخاصة في قطاع الوجبات السريعة، على فهم أهمية تبني ممارسات القيادة التحويلية وتأثيرها الإيجابي على رضا الموظفين والأداء الوظيفي.
- تحسين الأداء التنظيمي: تبرز الدراسة أهمية القائد التحويلي في العمل على تحسين الأداء الفردي للموظفين مما ينعكس إيجابيًا على الأداء التنظيمي بشكل عام.
- تطوير استراتيجيات القيادة: توفر الدراسة استراتيجيات وأدوات فعالة يمكن استخدامها من قبل الشركات لتطبيق مفاهيم القيادة التحويلية بشكل ناجح في بيئات العمل اليومية.
- تعزيز رضا الموظفين: تُظهر الدراسة كيف يمكن للقيادة التحويلية أن تساهم في خلق بيئة عمل إيجابية تزيد من رضا الموظفين وتدفعهم لتحقيق أداء أفضل.

2.4 أسئلة البحث:

- كيف تؤثر القيادة التحويلية على تحسين الأداء الوظيفي في قطاع الوجبات السريعة؟
- ما هو تأثير القيادة التحويلية على نشر ثقافة تنظيمية إيجابية في بيئة العمل؟
- ما هي العوامل التي تجعل القيادة التحويلية فعالة في تحسين الأداء الوظيفي؟

2.5 أهداف البحث:

الهدف العام: توضيح أهمية القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في قطاع الوجبات السريعة.

الأهداف الفرعية:

- توضيح العلاقة بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية في قطاع الوجبات السريعة.
- تحديد العوامل المؤثرة في فعالية القيادة التحويلية على تحسين الأداء الوظيفي.
- تقديم استراتيجيات وأدوات فعالة لتطبيق مفاهيم القيادة التحويلية في بيئة العمل اليومية.

2.6 فرضيات البحث:

لفرضية الرئيسية: (H1)

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين.

تفرع عنها الفرضيات الآتية:

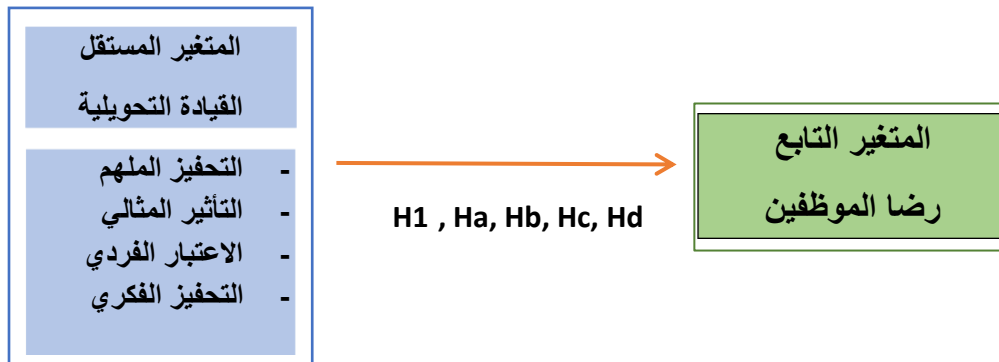
Ha: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الملهم ورضا الموظفين.

Hb: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي ورضا الموظفين.

Hc: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الاعتبار الفردي ورضا الموظفين.

Hd: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الفكري ورضا الموظفين.

2.7 نموذج البحث:

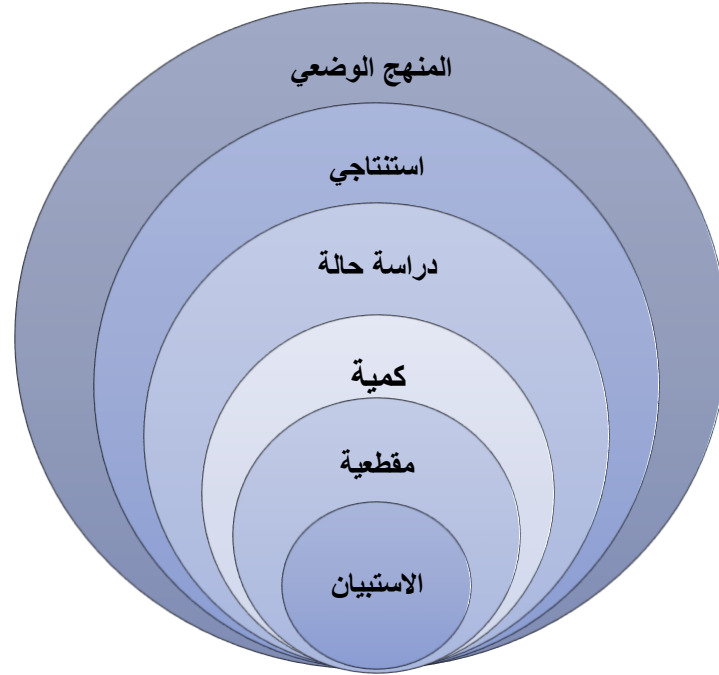


الشكل (1): نموذج البحث (من إعداد الباحث)

2.8 منهجية البحث:

تستخدم الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث يهدف المنهج الوصفي إلى دراسة دور القيادة التحويلية في تعزيز رضا الموظفين وتحسين الأداء الوظيفي في قطاع الوجبات السريعة. من جانبه، يهدف المنهج التحليلي إلى العلاقة بين متغيري الدراسة وتحديد أثر كل منهما في الآخر.

- فلسفة البحث: المنهج وضعي positivism
- أسلوب التحليل: استنتاجي Deductive
- استراتيجية البحث: دراسة حالة Case study
- أداة البحث: دراسة كمية Mono method
- الأفق الزمني: دراسة مقطعية cross sectional
- طرق جمع وتحليل البيانات: الاستبيان



الشكل (2) ملخص منهجية البحث

المصدر (الباحث)

2.9 الدراسة الميدانية:

تأسست شركة ماكdonالدز في عام 1940 على يد ريتشارد وموريس ماكdonالد في سان برناردينو، كاليفورنيا. تعتبر ماكdonالدز من أكبر وأشهر سلاسل المطاعم السريعة في العالم، حيث تمتلك أكثر من 38,000 فرعًا في أكثر من 100 دولة. افتتحت ماكdonالدز أول فرع لها في المملكة العربية السعودية في عام 1993 في مدينة الرياض.

طبيعة عمل ماكdonالدز:

تنوع المنتجات: تقدم ماكdonالدز مجموعة واسعة من الوجبات السريعة تشمل البرجر، البطاطس المقلية، السلطات، المشروبات الغازية، والحلويات. كما تقدم خيارات صحية مثل السلطات والوجبات الخفيفة.

التوسع والانتشار: تمتلك ماكdonالدز فروعًا في جميع أنحاء العالم، مما يجعلها واحدة من أكثر سلاسل المطاعم انتشارًا وتأثيرًا في قطاع الوجبات السريعة.

التزام بالجودة: تلتزم ماكdonالدز بتقديم منتجات عالية الجودة وخدمة ممتازة للعملاء. تعتمد الشركة على معايير صارمة في اختيار الموردين والمكونات الغذائية لضمان جودة المنتجات.

التزام بالاستدامة: تولي ماكdonالدز أهمية كبيرة للاستدامة البيئية من خلال تبني ممارسات صديقة للبيئة في عملياتها، مثل تقليل النفايات واستخدام مصادر طاقة مستدامة.

القيادة التحويلية في ماكdonالدز:

تعتمد ماكdonالدز على نمط القيادة التحويلية لتعزيز رضا الموظفين وتحسين الأداء الوظيفي. يتمثل ذلك في:

التحفيز الملهم: يقوم القادة في ماكdonالدز بإلهام الموظفين وتحفيزهم لتحقيق أهداف أعلى والمساهمة في تحسين الأداء العام.

التأثير المثالي: يمثل قادة ماكdonالدز قدوة يحتذى بها من قبل الموظفين، مما يعزز الثقة والاحترام المتبادل.

الاعتبار الفردي: يولي القادة في ماكdonالدز اهتمامًا خاصًا لتقديم الدعم والرعاية الفردية للموظفين، مما يساهم في تعزيز الرضا الوظيفي.

التحفيز الفكري: يشجع القادة في ماكdonالدز الإبداع والتفكير النقدي بين الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الرضا الوظيفي.

2.10 مخطط البحث:

	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
	الفصل الثاني: الإطار النظري	
	الفصل الثالث: منهجية البحث	
	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي	
	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة	

3 الفصل الثاني: الإطار النظري

3.1 المقدمة:

في قطاع الوجبات السريعة، حيث تتسم بيئة العمل بالسرعة والديناميكية والتنافسية العالية، تلعب القيادة دورًا حيويًا في تحقيق النجاح والتميز. تتطلب هذه البيئة الفريدة من نوعها قدرة فائقة على التكيف مع التغيرات المستمرة وضغوط العمل، مما يستدعي ضرورة تبني أنماط قيادية فعالة تستطيع تحقيق التوازن بين تحقيق الأهداف التشغيلية وتعزيز رضا الموظفين. القيادة التحويلية تبرز كأحد أهم الأنماط القيادية التي تلبي هذه الاحتياجات، حيث تركز على تطوير الأفراد وتحفيزهم لتحقيق أفضل أداء ممكن.

القيادة التحويلية تُعد نموذجًا قياديًا يركز على إلهام وتحفيز الموظفين لتجاوز اهتماماتهم الذاتية من أجل تحقيق أهداف المنظمة بشكل متكامل. في قطاع الوجبات السريعة، الذي يتميز ببيئة عمل سريعة الإيقاع ومتطلبات عالية، يصبح دور القيادة التحويلية أكثر أهمية. القادة التحويليون يسعون إلى خلق بيئة عمل إيجابية، حيث يشعر الموظفون بالتقدير والتحفيز للابتكار والإبداع في أدائهم اليومي. هذا النهج لا يساعد فقط في تحسين الأداء الوظيفي، بل يسهم أيضًا في تعزيز رضا الموظفين، مما يقلل من معدل الدوران الوظيفي ويعزز استمرارية الأعمال.

تتطلب القيادة التحويلية في هذا القطاع قدرة على إيصال رؤية واضحة ومُلهمة للمستقبل، وتحفيز الموظفين لبذل جهد إضافي لتحقيق هذه الرؤية. القادة التحويليون يعملون على بناء ثقافة تنظيمية تقوم على الثقة والاحترام المتبادل، مما يعزز من التزام الموظفين ويشجعهم على المشاركة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة. هذه الديناميكية تعزز من مستوى الرضا الوظيفي، حيث يشعر الموظفون بأنهم جزء من فريق متكامل يعمل لتحقيق نجاح مشترك.

في ختام هذه المقدمة، نؤكد على أن فهم دور القيادة التحويلية وتطبيقها بشكل فعال يمكن أن يكون له تأثير كبير على تعزيز رضا الموظفين في قطاع الوجبات السريعة. ومن هنا، تأتي أهمية هذه الدراسة التي تسعى لإلقاء الضوء على هذه العلاقة وتقديم رؤى قيمة قد تسهم في تطوير القطاع وتحقيق أهداف المشاريع بشكل أكثر فعالية. وفي هذا الفصل سيتم البحث في:

3.2 المبحث الأول: القيادة التحويلية

قبل التطرق إلى مفهوم القيادة التحويلية لابد من تحديد مفهوم ومكونات هذا المصطلح كما يأتي:

3.2.1 مفهوم القيادة التحويلية

تم تطوير مفهوم القيادة التحويلية من قبل العالم الأمريكي جيمس بيرنز في عام 1978 في كتابه "القيادة". كان بيرنز أول من استبدل قيادة المعاملات بالقيادة التحويلية، وعرفها بأنها محاولة لإثارة المرؤوسين وتشجيع الأفراد والجماعات والمنظمات على التغيير نحو الأفضل. يحاول القادة التحويليون إلهام المرؤوسين لتجاوز اهتماماتهم الذاتية من أجل المنظمة. وهم قادرون على إحداث تأثير عميق وغير عادي على مرؤوسيه، ويبدلون قصارى جهدهم لتغيير وعي المرؤوسين بالقضايا من خلال التفكير في إبداعهم في التعامل مع المشكلات. (الرقب، محمد، 2010)

القادة التحويليون قادرون على إثارة وتفعيل وإلهام المرؤوسين لبذل جهد إضافي لتحقيق أهداف المجموعة، وتشجيعهم على الإبداع والابتكار والتطوير، وبالتالي تحسين الأداء الوظيفي. يتميز القائد التحويلي بدرجة عالية من التسامح وبطاقة عالية وديناميكية، ولديه تأثير قوي على الآخرين. كما أن القائد التحويلي لديه القدرة على إيصال مهمة المنظمة ورؤيتها بوضوح إلى المرؤوسين، وهم قادرون على تحفيزهم وبناء الثقة والاحترام بين الطرفين من أجل تحقيق أهداف المنظمة. العامري، أحمد بن سالم، (2002)،

وعلى الرغم من وجود العديد من التحديات الداخلية والخارجية التي تؤثر على مستوى رضا الموظفين، إلا أن هناك العديد من العوامل التي تشير إلى أن القيادة داخل قطاع الوجبات السريعة تلعب دورًا مهمًا في خلق بيئة العمل المناسبة. ويبرز أحد أساليب القيادة هذه التي أظهرها التقدم العلمي والتطور التقني هي القيادة التحويلية. أبو تايه، بندر، (2012)

وتؤكد القيادة التحويلية على التغيير الشامل وتتعامل مع أنماط جديدة ومتطورة للقيادة في القرن الحادي والعشرين، وهي الأساليب التحويلية والمعاملاتية. تتطلع القيادة التحويلية إلى تحويل الرؤية العامة للمنظمة إلى رؤية مشتركة، حيث يعمل المدراء والقيادات في قطاع الوجبات السريعة على تحويل هذه الرؤية إلى أعمال على أرض الواقع. بمعنى آخر، يمكن أن يعكس نمط القيادة التحويلية السلوكيات التالية: الاعتبار الفردي، والتحفيز الفكري، والدافع الملهم، والكاريزما المنسوبة، والدافع المثالي للتأثير. العطري، عامر حسين (2007)،

وتعرف القيادة التحويلية بأنها نهج قيادي يسبب التغيير في الأفراد والأنظمة الاجتماعية. في شكله المثالي، يحدث هذا التحول تغييرًا إيجابيًا في العاملين بهدف تطويرهم وتحسين أدائهم ليكونوا قادة. تعزز القيادة التحويلية بعض العناصر التي تسهم في تفعيل الحافز والروح المعنوية والأداء لدى العاملين من خلال مجموعة متنوعة من الآليات. تشمل هذه العناصر ربط إحساس العامل بالرسالة والهوية الجماعية للمنظمة، وفهم نقاط القوة والضعف لدى العاملين حتى يتمكن القائد من مواءمة المتابعين مع المهام التي تعمل على تحسين أدائهم. المراد حسين (2005)،

لذلك، فالقيادة التحويلية هي أسلوب قيادة يقوم فيه القادة بتشجيع الموظفين وإلهامهم وتحفيزهم على الابتكار وخلق التغيير الذي من شأنه أن يساعد على النمو وتشكيل النجاح المستقبلي للمنظمة أو المؤسسة. يتم تحقيق ذلك من خلال تقديم مثال على المستوى التنفيذي، والشعور القوي بثقافة المنظمة، وملكية الموظفين، والاستقلالية في مكان العمل. الغزالي، حافظ عبد الكريم (2014).

يقوم القادة التحويليون بتحفيز القوى العاملة لديهم دون إدارة دقيقة - فهم يثقون في الموظفين المدراء لاتخاذ السلطة بشأن القرارات في الوظائف المخصصة لهم. إنها صلاحيات وأسلوب إدارة مصمم لمنح الموظفين مساحة أكبر للإبداع والتطلع إلى المستقبل، وإيجاد حلول جديدة للمشاكل القديمة. وبهذا يكون القادة أيضًا ليصبحوا قادة تحويليين بأنفسهم من خلال الإرشاد والتدريب. العطوي، محمد إبراهيم خليل (2010)،

وفي شرح كيفية قياس القيادة التحويلية وتأثيرها على دوافع وأداء المتابعين فلا بد من قياس المدى الذي يكون فيه القائد تحويليًا من حيث تأثيره على الأتباع حيث يشعر أتباع هذا القائد بالثقة والإعجاب والولاء والاحترام للقائد وبسبب صفات القائد التحويلي يصبح التابعين مستعدون للعمل بجدية أكبر مما كان متوقعًا في الأصل. تحدث هذه النتائج لأن القائد التحويلي يقدم

لأتباعه شيئاً أكثر من مجرد العمل من أجل اكتساب الذات ، بل ان القادة يزودون العاملين لديهم برسالة ورؤية ملهمة تمنحهم هوية هو الوجود. عيسى، سناء محمد (2008)،

وتبرز الحاجة إلى تفعيل القيادة التحويلية هو بسبب أن البلديات في الأردن تعاني من استجابة محدودة لاحتياجات المواطنين نتيجة لضعف أداء موظفيها. لذلك، هناك حاجة لتحسين أداء الموارد البشرية في البلديات كخطوة مهمة في تحسين فعالية الإدارة الحضرية. هذه التحديات تتطلب من القادة الإداريين بشكل عام ورؤساء البلديات ورؤساء المجالس المحلية بشكل خاص أن يتحلوا بخصائص القيادة التحويلية لتشكيل قاعدة ونقطة انطلاق للنهوض بالبلديات ورفع مستوى أداء الموظفين. ابو ربيع عرفات سعيد خميس (2018)،

3.2.2 عناصر القيادة التحويلية

هناك مجموعة من المكونات والعناصر التي تسهم في تعزيز القيادة التحويلية تجاه الموظفين، والتي تسهم في تحسين أداء الموظفين وتقديم الخدمة الأفضل للمؤسسات التي يعملون بها. ومن أبرز هذه العناصر والمكونات ما يلي:

1. **الاعتبار الفردي** - الدرجة التي يلبي بها القائد احتياجات كل تابع ، يعمل كمرشد أو مدرب للمتابع ويستمتع إلى اهتمامات المتابع واحتياجاته يعطي القائد التعاطف والدعم ، ويحافظ على التواصل مفتوحا ويضع التحديات أمام المتابعين. وهذا يشمل أيضا الحاجة إلى ويحترم ويحتفل بالمساهمة الفردية التي يمكن أن يقدمها كل متابع للفريق المتابعون لديهم والإرادة والتطلعات لتطوير الذات ولديهم دافع جوهري لمهامهم. الغامدي، عبد المحسن بن عبدالله بن علي (2011).

2. **التحفيز الفكري** - الدرجة التي يتحدى فيها القائد الافتراضات ويتحمل المخاطر ويلتمسها أفكار المتابعين القادة بهذا الأسلوب يحفزون ويشجعون الإبداع لدى أتباعهم. إنهم يراعون و تطوير الناس الذين يفكرون بشكل مستقل. بالنسبة لمثل هذا القائد ، بعد التعلم قيمة ويتم رؤية مواقف غير متوقعة كفرص للتعلم. يطرح المتابعون أسئلة ويفكرون بعمق في الأشياء ويكتشفون طرقا أفضل لذلك تنفيذ مهامهم.

3. **الدافع الملهم** - الدرجة التي يعبر بها القائد عن رؤيته الجذابة والملهمة متابعون يتحدى القادة ذوو الدافع الملهم الأتباع بمعايير عالية ، وينقلون التفاؤل حول الأهداف المستقبلية، وتوفير معنى للمهمة المطروحة. يحتاج المتابعون إلى شعور قوي بالهدف إذا يجب أن يكون لديهم الدافع للعمل. الغرض والمعنى يوفران الطاقة التي تدفع المجموعة إلى الأمام. ال يتم دعم الجوانب الرؤيوية للقيادة من خلال مهارات الاتصال التي تجعل الرؤية مفهومة ، دقيقة وقوية وجذابة. يتم تشجيع المتابعين على بذل المزيد من الجهد في مهامهم ومتفائلون بالمستقبل ويؤمنون بقدراتهم

4. **التأثير المثالي** - يقدم نموذجا يحتذى به للسلوك الأخلاقي الرفيع ، ويغرس الكبرياء ، ويكسب الاحترام والثقة. كأداة تنموية ، انتشرت القيادة التحويلية بالفعل في جميع قطاعات المجتمعات الغربية ، بما في ذلك المنظمات الحكومية. ابو سمره ، محمود واخرون (2011).

3.2.3 خصائص القيادة التحويلية

هناك مجموعة من السمات المميزة للقائد التحويلي الذي يميزه عن أساليب القيادة الأخرى. والقائد التحويلي هو الشخص الذي يقوم بتنفيذ ما يلي : عباس , شريف أحمد حسن (2010)

1. يشجع الدافع والتنمية الإيجابية للمتابعين.
2. يجسد المعايير الأخلاقية داخل المنظمة ويشجع على نفس الشيء من الآخرين.
3. ترسيخ بيئة عمل أخلاقية ذات قيم وأولويات ومعايير واضحة.
4. يبني ثقافة الشركة من خلال تشجيع الموظفين على الانتقال من موقف المصلحة الذاتية إلى عقلية حيث يعملون من أجل الصالح العام.
5. يركز على الأصالة والتعاون والتواصل المفتوح.
6. يوفر التدريب والتوجيه ولكن يسمح للموظفين باتخاذ القرارات وتولي المهام.

3.2.4 أبعاد القيادة التحويلية:

وقد برز مجموعة من الأبعاد للقيادة التحويلية موضحة كما يلي :

1 - **التأثير المثالي** ، وهو ما يعني الإعجاب والاحترام والتقدير من مرؤوسيهم بالنسبة لهم ، هو مثال جيد ، ويقدم احتياجات مرؤوسيه على احتياجاته الشخصية ؛ وبعد التأثير المثالي أفضل طريقة لإضفاء الحافز الملهم على الموظفين هي تقديم نموذج إيجابي لها. يعمل القادة التحويليون كنماذج يحتذى بها للموظفين بكل الطرق. يتضمن ذلك أيضًا نمذجة السلوك الأخلاقي والمرغوب اجتماعيًا، والحفاظ على التفاني في أهداف العمل وإظهار الحماس حول استراتيجية الشركة. وإن أساس هذا التأثير هو الثقة والاحترام. ويحظى القادة الذين طوروا تأثيرًا مثاليًا بالثقة والاحترام من قبل الموظفين لاتخاذ قرارات جيدة ، وليس فقط الصالح المنظمة ، ولكن لصالح الفريق ولهم كأفراد بهذه الثقة ، يصبح الموظفون أتباعا يريدون محاكاة قاداتهم واستيعاب مثلهم العليا. الرشيدى , ضبيان (2018)

2 - **الدافع الملهم** ، وهذا يعني دور القائد كمحفز للموظفين من خلال غرس المعاني وإثارة حب التحدي ، وتوضيح توقعاتهم المستقبلية ، والالتزام بالأهداف التنظيمية ، وتحفيز روح الفريق من خلال الحماس والمثالية ، والدافع للإنجاز ليس قائما على الخوف ولكنه مستوحى من القدوة. يضع القادة التحويليون المعايير والتوقعات العالية لأنفسهم ثم يصوغونها لموظفيهم والمؤسسة ككل. تغرس أفعالهم نفس الشعور بالعاطفة التي يشعرون بها في أتباعهم ، سواء كان ذلك لمشروع أو هدف أو رؤية تنظيمية أكبر. يتمتع الموظفون الآن بإحساس قوي بالهدف و عقلية المهمة لتحقيق أهدافهم. الدبوي , معاذ ضيف الله (2016).

3- **التحفيز الفكري** ، وهذا في إشارة إلى سعي القائد لإيجاد أفكار جيدة ، وتشجيع موظفيه على حل المشكلات بشكل إبداعي ، ودعم التطبيقات الإبداعية لممارسة الأعمال التجارية ، كذلك هي الطريقة التي نؤدي بها الأشياء دائما عقليا ، ويتعاملون مع الوضع الراهن ويتحدون الافتراضات حتى للقادة المخضرمين يشجعون نفس هذه العقلية في موظفيهم. وهذا يعني التأكيد على

التجارب الجديدة والفرص الجديدة وطرق التفكير المبتكرة، ومن خلال التأكيد على فرص النمو والتعلم ، بدلاً من التركيز على نتائج الجهود ، يزيل القائد التحويلي عامل الخوف من العمل ، وتمكين الموظفين من التعلم المستمر والبحث عن الفرص والعمل على أساسها ، بدلاً من اللعب بأمان. الطاهر بن عبد الرحمان (2011)

4- **الاعتبار الفردي** ، حيث يتم إيلاء أقصى قدر من الاهتمام للعمال ، وتلبية احتياجاتهم ، ومعرفة تطلعاتهم وإنجازاتهم ، مما يمكنهم من اكتساب التقدير والاهتمام باحتياجاتهم الجسدية والروحية والعاطفية والعقلية ، والاستماع دائماً إلى المرؤوسين ، وتوفير لهم بالدعم والمشورة والتدريب. وتتمثل تمثل إحدى سمات القيادة التحويلية الرئيسية في القدرة على نقل الإحساس بالثقافة الأكبر إلى الفرد ، مما يمنح الموظفين شعوراً بالملكية في أهداف الشركة والاستقلالية في مكان العمل. ولا يملئ القادة التحويليون الأفكار من الففاعة ثم يتركونها للموظفين لتنفيذها. يهتمون بالتطوير المهني للموظفين وتعزيز العلاقات الإيجابية معهم. يتضمن ذلك إبقاء خطوط الاتصال مفتوحة ، والاهتمام بالاحتياجات الفردية للموظفين ، وتوجيههم والتعرف على المساهمات الفريدة لكل شخص وغالباً تحديد القائد التحويلي من خلال الثقة والاحترام والإعجاب الذي يشعر به الآخرون تجاههم القادة التحويليون لا يتدخلون في التفاصيل الدقيقة. إنهم يقودون من خلال توصيل رؤية واضحة وإنشاء مكان عمل حيث يتم الوثوق بالموظفين المتمرسين لاتخاذ القرارات في المناطق المخصصة لهم. يتم تشجيع جميع الموظفين على التفكير بشكل خلاق لإيجاد حلول جديدة للتحديات طويلة الأمد. العامري حمد بن سالم (2002)

3.3 المبحث الثاني: الرضاء الوظيفي

3.3.1 تعريف الرضاء الوظيفي:

للرضاء الوظيفي عدة تعاريف للتعبير عن مشاعر الأفراد تجاه وظائفهم منها:
يعرفه عالم النفس هو بوك: Hop pock يعرفه عالم النفس هو بوك بأنه الشيء الذي تظهر اهتماماً نحوه والذي يتكون من مجموعة من العوامل النفسية والبيئية والمادية والتي تؤدي بالفرد لأن يقول بصدق بأنه راضٍ عن عمله (النمر ، 1993 ، صفحة 73).

كما يعرف على أنه اتجاه الفرد العامل بمقتضاه عن شعوره بالقناعة أو عدم القناعة تجاه موقف أو سلوك معين (زاهد، 2011 ، صفحة 120).

3.3.2 مفهوم أبعاد الرضاء الوظيفي

يعرف مفهوم الأداء بأنه قدرة الفرد على إنجاز المهام المطلوبة منه بنجاح باستخدام الموارد المتاحة في العمل . وتعرف أيضا بالمهام والمسؤوليات التي يؤديها الأفراد خلال فترة زمنية معينة لتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها وجدير بالذكر أنه لا يوجد اتفاق بين العلماء على تعريف الأداء الوظيفي، فبعضهم يعتقد أنه مجموعة من السلوكيات المتعلقة بإنجاز المهام والبعض الآخر يعتقد أنها تتمثل في قدرة الفرد على إنجاز المهام. . ومع ذلك يمكن تعريفها على أنها قدرة الفرد ورغبته في تنفيذ الأنشطة المتعلقة بوظيفته في الوقت المحدد وبطريقة محددة. علاء دهام حمد (2014)

ومن أهم العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي هو قدرة الموظف على القيام بالعمل ورغبته في القيام بذلك لذلك تحاول المنظمات تحسين مستويات الأداء من خلال تحسين خبرات ومهارات الموظفين بالإضافة إلى توفير بيئة عمل مناسبة لإنجاز المهام بطريقة تعزز المنظمة، وتتضمن فكرة الأداء مفهومين الكفاءة التي تربط العلاقة بين المدخلات والمخرجات والفعالية التي تربط النتائج بالنتائج أو الأهداف المتوقعة. وبالتالي فإن تقييم الأداء يشمل الكشف عن مستوى درجة تنفيذ المرووس لوظيفته المتعلقة بحجم الأداء والسرعة والدقة والجودة. فرحات , فاروق (2003)

3.3.3 تطور مفهوم الرضا الوظيفي

ومن أهم العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي هي بيئة العمل والظروف المحيطة بالموظف، بالإضافة إلى القدرة على تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية. لذلك تحاول المنظمات تحسين مستويات الرضا الوظيفي من خلال توفير بيئة عمل مناسبة، وتحسين الأجور والمكافآت، بالإضافة إلى تقديم فرص للتطوير والنمو المهني.

3.3.4 مفهومي الكفاءة والفعالية

تتضمن فكرة الرضا الوظيفي أيضًا مفهومين مهمين: الكفاءة والفعالية. الكفاءة تتعلق بالعلاقة بين الجهود المبذولة (المدخلات) والنتائج المحققة (المخرجات)، بينما تتعلق الفعالية بمدى تحقيق الأهداف المتوقعة. وبالتالي، فإن تقييم الرضا الوظيفي يشمل الكشف عن مستوى سعادة الموظف ورضاه عن بيئة العمل، ومدى تحقيقه للأهداف الوظيفية بطريقة تلبى توقعاته الشخصية وتوقعات المنظمة.

3.3.5 قياس الرضا الوظيفي

يمكن قياس الرضا الوظيفي باستخدام المتغيرات التالية:

1. جودة الحياة المهنية: تشمل رضا الموظف عن بيئة العمل والظروف المحيطة به.
 2. المثابرة والإصرار: مدى رغبة الموظف في الاستمرار في العمل وتحقيق الأهداف.
 3. نتائج العمل: تشمل الإنجازات والنجاحات التي يحققها الموظف في وظيفته.
 4. الإنتاجية: مدى كفاءة الموظف في أداء مهامه اليومية.
 5. فعالية التدريب والتطوير: مدى استفادة الموظف من البرامج التدريبية وفرص النمو المهني.
- وأضاف آخرون ضرورة تحديد أهداف الموظف ونتائج وظيفته ومدى توافقها مع الأهداف المتوقعة، كذلك هناك مقياس آخر يتضمن الخصائص الشخصية للموظف وبيئة العمل. وتتكون السمات الشخصية من المعرفة والمهارات والقدرة والتحفيز، بينما تتكون بيئة العمل من توقعات العمل وردود الفعل ومكان العمل، في قطاع الوجبات السريعة، يمكن أن تشمل عوامل الرضا الوظيفي تحسين بيئة العمل، وتقديم برامج تدريبية مستمرة، وزيادة المكافآت والحوافز، وتوفير فرص للتطوير المهني، مما يساهم في تحسين الأداء العام للموظفين ورفع مستوى رضاهم عن العمل.

3.3.6 أبعاد الرضا الوظيفي:

أن الرضا الوظيفي ليس حصيلة عامل واحد، بل هو نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل أو الأبعاد منها ما هو متعلق بالفرد ذاته، ومنها ما هو مرتبط ببيئة العمل (سهيله محمد عباس، 2006، صفحة 176).

أ. **الأجور والمكافآت:** يضم مختلف المزايا المادية والمعنوية التي يحصل عليها الفرد مقابل الجهود التي يبذلها والتميز في الأداء ، وتبعاً لطبيعة الوظيفة وظروف العمل.

ب. **طبيعة ومضمون العمل:** ويشمل وضوح المهام والمسؤوليات و الشروط القدرات، الاستعدادات المؤهلات التي تتطلبها، والمدى الذي يتيح العمل للعامل من إظهار مهاراته ومواهبه وفرص الإبداع.

ج. **الإشراف والعلاقة مع الزملاء:** ويتعلق بنمط الإشراف وعلاقة الرئيس لمروؤوسيه والتفاعل بين العاملين والتعاملات المتبادلة بينهم في إطار العمل أو خارجه.

د. **المحيط المادي للعمل:** ويتعلق بالبيئة المادية للعمل، وكل مستلزمات و متطلبات انجاز المهام الوظيفية.

3.3.7 نظرية الرضا الوظيفي:

نظرية الرضا الوظيفي هي من النظريات الهامة في علم النفس التنظيمي، حيث تهدف إلى فهم العوامل التي تؤثر على شعور الموظفين بالرضا عن وظائفهم. واحدة من أكثر النظريات شهرة في هذا المجال هي "نظرية العاملين" (Two-Factor Theory) لفريدريك هيرزبرج، التي تقسم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي إلى فئتين:

1. **العوامل الحافزة (Motivators)** تتعلق بطبيعة العمل نفسه وتشمل الإنجاز، الاعتراف، العمل نفسه، المسؤولية،

والتطوير المهني. هذه العوامل تحفز الموظفين وتؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي.

2. **العوامل الصحية (Hygiene Factors)** تتعلق ببيئة العمل الخارجية وتشمل السياسات الإدارية، الإشراف،

العلاقات مع الزملاء، ظروف العمل، الراتب، والأمن الوظيفي. عدم وجود هذه العوامل يؤدي إلى عدم الرضا، لكن وجودها لا يضمن الرضا الكامل.

تتضمن النظرية أن العوامل الحافزة تساهم في زيادة الرضا الوظيفي والدافعية، بينما العوامل الصحية تساهم في تجنب عدم

الرضا ولكنها ليست كافية لتحقيق الرضا التام بمفردها. (Herzberg, F. (1968).

3.4 العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي:

3.4.1 أنماط التأثير بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي

القيادة التحويلية تركز على إلهام الموظفين وتحفيزهم لتحقيق أهداف تتجاوز توقعاتهم الفردية. هذا النوع من القيادة يتضمن أربع مكونات رئيسية:

التأثير المثالي (Idealized Influence)

التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation)

التحفيز الفكري (Intellectual Stimulation)

الاهتمام الفردي (Individualized Consideration)

هذه المكونات تعزز الرضا الوظيفي من خلال:

- التأثير المثالي: القادة الذين يُظهرون سمات مثالية يخلقون ثقة واحترامًا لدى الموظفين، مما يزيد من رضاهم الوظيفي.
- التحفيز الإلهامي: القادة الذين يحددون رؤية ملهمة يساعدون الموظفين على الشعور بالهدف والمعنى في عملهم، مما يعزز الرضا.
- التحفيز الفكري: تشجيع التفكير النقدي والابتكار يُحفز الموظفين ويزيد من رضاهم عن وظائفهم.
- الاهتمام الفردي: تقديم الدعم والتوجيه الشخصي يساعد في تلبية احتياجات الموظفين الفردية، مما يساهم في زيادة الرضا الوظيفي. Bass, B. M. (1985).

3.4.2 الصراعات التي تواجه القيادة التحويلية والرضا الوظيفي

- تواجه القيادة التحويلية عدة صراعات يمكن أن تؤثر على الرضا الوظيفي، منها:
- المقاومة للتغيير: الموظفون قد يشعرون بعدم الارتياح أو عدم الأمان بسبب التغييرات الكبيرة التي يقودها القادة التحويليون.
 - توقعات عالية: قد يؤدي تحديد القادة التحويليين لتوقعات عالية إلى ضغط كبير على الموظفين، مما يقلل من رضاهم الوظيفي إذا لم يتمكنوا من تحقيق هذه التوقعات.
 - نقص التواصل: قد يؤدي سوء التواصل أو نقصه إلى شعور الموظفين بالاستبعاد أو عدم الفهم الكامل لرؤية القائد، مما يؤثر سلبيًا على الرضا.
 - الضغط الزائد: القيادة التحويلية تشجع على الابتكار والتطوير المستمر، مما قد يسبب ضغطًا زائدًا على الموظفين ويؤدي إلى الإرهاق وانخفاض الرضا الوظيفي.

عدم التوازن بين العمل والحياة الشخصية: قد يتطلب التحول المستمر والابتكار وقتًا وجهًا إضافيًا من الموظفين، مما قد يؤثر على توازنهم بين العمل والحياة الشخصية ويؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي. Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (2013).

3.4.3 الفجوات التي تواجه القيادة التحويلية والرضا الوظيفي

هناك عدة فجوات يمكن أن تواجه القيادة التحويلية والرضا الوظيفي:

- **تباين في الاحتياجات:** قد لا يتناسب أسلوب القيادة التحويلي مع جميع الموظفين بنفس القدر، حيث يمكن أن تختلف احتياجات وتوقعات الموظفين.

- **توازن العمل والحياة:** القادة التحويليون قد يطالبون بجهود إضافية لتحقيق الأهداف، مما قد يؤثر على توازن العمل والحياة للموظفين ويقلل من رضاهم.

- **تنفيذ الرؤية:** حتى إذا كان القائد التحويلي يمتلك رؤية ملهمة، فإن عدم القدرة على تنفيذها بفعالية يمكن أن يؤدي إلى إحباط الموظفين.

فجوة التواصل: القيادة التحويلية تعتمد بشكل كبير على التواصل الفعال. إذا كان هناك نقص في التواصل أو سوء فهم، فقد يؤدي ذلك إلى فجوة في الفهم المتبادل بين القادة والموظفين.

فجوة المهارات: قد يفتقر بعض الموظفين إلى المهارات اللازمة لتحقيق التغييرات المطلوبة من قبل القادة التحويليين، مما يؤدي إلى فجوة في الأداء والرضا الوظيفي.

فجوة الموارد: قد تكون هناك فجوة بين الموارد المتاحة والموارد المطلوبة لتحقيق الأهداف التحويلية، مما يؤدي إلى ضغط إضافي على الموظفين وانخفاض الرضا الوظيفي. Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004).

3.5 الخاتمة:

في ختام الفصل الثاني من هذا البحث العلمي، والذي تناول دراسة الإطار النظري لقيادة التحويلية وأثرها على الرضا الوظيفي في قطاع العمل، يمكننا الاستنتاج بأن العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي تعد من العوامل الحاسمة في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف التنظيمية.

من خلال تحليل مفهوم القيادة التحويلية وأبعادها، يتضح أن القادة التحويليين يلعبون دورًا كبيرًا في إلهام وتحفيز الموظفين من خلال تحديد رؤى مشتركة وتقديم دعم فردي وتحدي الأفكار التقليدية. هذه العوامل تسهم في زيادة الرضا الوظيفي من خلال تعزيز الشعور بالإنجاز وتقدير الجهود وتوفير بيئة عمل داعمة.

واجهت الدراسة أيضًا التحديات المحتملة التي قد تؤثر على فعالية القيادة التحويلية في تعزيز الرضا الوظيفي، مثل مقاومة التغيير ونقص التواصل وتوازن العمل والحياة. هذه التحديات قد تخلق فجوات بين القادة والموظفين، مما يستدعي الحاجة إلى استراتيجيات مستدامة لمعالجتها وتحقيق التوازن المطلوب.

في النهاية، يمكن القول بأن القيادة التحويلية تشكل أحد الأدوات الفعالة لتعزيز الرضا الوظيفي، ومن الضروري تبني نهج شامل يتضمن التدريب المستمر للقادة وتحسين بيئة العمل لضمان تحقيق الفوائد المرجوة. هذه الدراسة تسلط الضوء على أهمية القيادة التحويلية كعنصر حيوي في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية ومستدامة.

3.6 المراجع: العربية

- (1) الهلالي الشربيني (2001) القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية ، مجلة مستقبل التربية العربية، عدد 21 مصر. ص ١٢
- (2) الرقاد هناء، وأبو دية عزيزة (2012) القيادة التحويلية لدى القادة الاكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس، مجلة جامعة النجاح للأبحاث والعلوم الإنسانية، المجلد 26 ، العدد 5 ، 1216-1192
- (3) الغزالي، حافظ (2012) أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن
- (4) الفقعوي، دعاء (2018) درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالنمو المهني للمعلمين رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الإسلامية.
- (5) الزهراني، فتحية (2020). استشراف المشكلات التنظيمية المستقبلية للإدارات العامة للتربية والتعليم في المملكة العربية السعودية وسبل علاجها في ضوء نظرية تريز تصور مقترح أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود.
- (6) الزبط، أفنان (2019) درجة ممارسة الريادة الإستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين. رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- (7) الرقب، محمد (2010) العلاقة بين القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الأزهر، غزة - فلسطين.
- (8) - العامري، أحمد بن سالم (2002)، السلوك القيادي التحويني وسلوك المواطن التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 9 العدد 1 ، السعودية .
- (9) - ابو تايه، بندر، (2012) أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطن التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية 145-186 ، 2 العدد ، المجلد 20، الأردن.
- (10) العطري، عامر حسين (2007)، أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي : دراسة تحليلية لأعضاء الكادر التدريسي بكلية الإدارة والاقتصاد - جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10 العدد 1 العراق.
- (11) المراد حسين (2005). تأثير سلوك القيادة التحويلية على اتجاهات العاملين نحو التغيير " دراسة تطبيقية على مؤسسة الطيران العربية السورية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عين شمس مصر
- (12) الغزالي، حافظ عبد الكريم (2014). أثر القيادة التمويينية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط الأردن

- (13) العطوي ، محمد إبراهيم خليل (2010) دور أسلوب القيادة التحولية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرهما على أداء المنظمة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط – الأردن.
- (14) عيسى، سناء محمد (2008) دور القيادة التحولية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية - غزة ، فلسطين.
- (15) ابو ربيع عرفات سعيد خميس (2018) دور القيادة التحولية في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، فلسطين
- (16) الغامدي عبد المحسن بن عبد الله بن علي (2011) القيادة التحولية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية
- (17) ابو سمره محمود وآخرون (2011)، القيادة التحولية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي مقال منشور في مجلة العلوم التربوية والنفسية المجلد 12 العدد 02، فلسطين 474
- (18) عباس شريف أحمد حسن (2010) سلوكيات القيادة التحولية وأثرها على الإبداع التنظيمي - دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية ، رسالة ماجستير جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا الأردن
- (19) -الرشدي، ضبيان (2018) القيادة التحولية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض المجلة العربية للدراسات الأمنية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المجلة 33 الرياض العدد 71 الرياض - المملكة العربية السعودية
- (20) الدبوبي، معاذ ضيف الله (2016) القيادة الفعالة في تحقيق الأهداف المنظمة عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع
- (21) الطاهر بن عبد الرحمان (2011) القيادة التحولية والتبادلية وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى العاملين مجلة العلوم الإنسانية، العدد 35 مجامة منتوري قسنطينة - الجزائر .
- (22) العامري، حمد بن سالم (2002)، القيادة التحولية في المؤسسات العامة دراسة استطلاعية الآراء الموظفين، جامعة الملك سعود - الرياض - المملكة العربية السعودية
- (23) علاء دهم حمد (2014) أثر القيادة التحولية في إدارة المواهب دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا، مجلة دنانير ، العدد الخامس الجامعة العراقية بغداد – العراق
- (24) فرحات فاروق (2003) أسس اختيار وتطوير القيادات الإدارية المبدعة من خلال معايير إدارة الجودة الشاملة، المؤتمر السنوي الرابع في الإدارة، القيادات الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي ، سوريا، دمشق في 13-16 تشرين اول سوريا
- (25) النمر سعود بن محمد (1993)، الرضا الوظيفي للموظف السعودي في القطاعين العام والخاص، محلة جامعة الملك سعود في العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية ص 73
- (26) ديري زاهد محمد (2011)، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الأردن.
- (27) سهيلة محمد عباس (2006)، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي دار وائل للنشر و التوزيع عمان

28) نسرين عبد الله بدوي، دور أبعاد القيادة التحويلية في تعزيز متطلبات الأداء المتميز، دراسة مقارنة الآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعتي تكريت وكركوك، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 8، العدد

2 (22/02/2016)، الصفحات 114-85

29) عبد القادر باصفار، أ. (2018) أثر الرضا الوظيفي لدى العاملين في مصانع الملابس الجاهزة علي جودة الاداء.

مجلة بحوث التربية النوعية. 2018(49),551-570

3.7 المراجع: الاجنبية

- 1) Bass, B.M. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectation. New York: The Free Press.
- 2) Burns, J.M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row.
- 3) Bass, B. M. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations. New York: Free Press.
- 4) Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (2013). Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead 10th Anniversary Edition. Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited.
- 5) Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. Journal of Applied Psychology, 89(5), 755-768.
- 6) Herzberg, F. (1968). Work and the Nature of Man. Cleveland: World Publishing Company.

الملاحق

المتغير المستقل

المتغيرات	الأبعاد	عدد العبارات	المصدر
القيادة التحويلية	التأثير المثالي التحفيز الإلهامي الاستثارة الفكرية الاعتبار الفردي التمكين	20	Herzberg, F. (1968)

جدول رقم 3

المصدر: الطالب

المتغير التابع

المتغيرات	الأبعاد	عدد العبارات	المصدر
الرضا الوظيفي	الرضا الوظيفي لدى موظفين شركة ماكدونالدز	12	Herzberg, F. (1968)

جدول رقم 4

المصدر: الطالب

استمارة الاستبيان

تحية طيبة،

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان المعد لأغراض البحث العلمي بهدف إتمام أطروحة بعنوان "أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي في قطاع الأعمال"، والذي يسعى من خلاله إلى التعرف على آرائكم حول المحاور التي تتضمنها استمارة الاستبيان، والتي توضح مدلولاتها فيما يلي:

القيادة التحويلية:

القيادة التحويلية تتمثل في مجموعة من السلوكيات والممارسات التي يتبعها القائد لإلهام وتحفيز الموظفين لتحقيق أهداف تتجاوز توقعاتهم الفردية وتعزز الابتكار والأداء العالي. تشمل هذه القيادة التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، والاهتمام الفردي. تعتمد هذه الاستراتيجيات على المعرفة العلمية والخبرات العملية المتراكمة.

الرضا الوظيفي:

يعني الرضا الوظيفي تحقيق الموظف للشعور بالإشباع والارتياح من خلال عمله، وهو ما يسعى صاحب العمل إلى تحقيقه لتعزيز الأداء وزيادة الإنتاجية. يتم قياس الرضا الوظيفي من خلال عدة جوانب تشمل الرضا عن بيئة العمل، العلاقات مع الزملاء والرؤساء، وتوازن العمل والحياة. النجاح في تحقيق الرضا الوظيفي يشمل أيضاً جوانب أخرى مثل الاستقرار الوظيفي والتحفيز الداخلي للموظفين. نرجو من سيادتكم التفضل بالإجابة على الأسئلة التي تتضمنها الاستمارة ليتسنى لنا إتمام هذا البحث العلمي، مع الإشارة إلى أن إجاباتكم ستحظى بالسرية التامة.

نشكركم على وقتكم الثمين ومساهماتكم القيمة في هذا البحث العلمي.

ولكم منا أسمى عبارات التقدير والاحترام

المحور الأول: البيانات الشخصية

الجنس: أنثى () ذكر ()

العمر: ٢٠ - ٢٩ () ٣٠ - ٣٩ () ٤٠ - ٤٩ () ٥٠ فأكثر ()

المحور الثاني: القيادة التحويلية

القيادة التحويلية نوع من أنواع القيادة تسعى إلى تحفيز الموظفين وتطوير قدراتهم لتحقيق أهداف المؤسسة. الرضا الوظيفي هو شعور الموظفين بالارتياح والرضا تجاه عملهم وما يوفره من فرص وتحديات. وفيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مؤشرات القيادة التحويلية والرضا الوظيفي بمؤسستكم، شركة ماكدونالدز لقطاع الوجبات السريعة. والمرجو وضع الإشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك.

م	العبارات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
	البعد الأول: التأثير المثالي					
1	يتصرف مسؤولو الشركة بأمانة ونزاهة لتحقيق مصلحة المؤسسة.					
2	يحترم مسؤولو الشركة جميع الموظفين بغض النظر عن مستوياتهم.					
4	يتعامل مسؤولو الشركة بمبدأ الثقة مع مروضيهم.					
4	يمتلك مسؤولو الشركة الخبرة والمعرفة لمساعدة الموظفين في مواجهة التحديات.					
	البعد الثاني: التحفيز الإلهامي					
1	يلهم مسؤولو الشركة الموظفين لتحقيق أهداف المؤسسة.					
2	يشجع مسؤولو الشركة العمل الجماعي لتحقيق النجاح.					

3	يغرس مسؤولو الشركة روح التفاني والإخلاص في الموظفين.				
4	يوفر مسؤولو الشركة الحوافز لتطوير الموظفين وتحفيزهم.				
	البعد الثالث: الاستشارة الفكرية				
1	يقدم مسؤولو الشركة أفكار جديدة لتحسين الأداء.				
2	يشجع مسؤولو الشركة الموظفين على التفكير الابتكاري.				
3	يساعد مسؤولو الشركة في التغلب على التحديات الصعبة.				
4	يقبل مسؤولو الشركة الأفكار المختلفة حتى لو تعارضت مع أفكارهم.				
	البعد الرابع: الاعتبار الفردي				
1	يحرص مسؤولو الشركة على تزويد الموظفين بالمعلومات الضرورية.				
2	يهتم مسؤولو الشركة بتلبية احتياجات الموظفين.				
3	يعبر مسؤولو الشركة عن تقديرهم لأداء الموظفين بانتظام.				
4	يساعد مسؤولو الشركة في تطوير مهارات الموظفين من خلال التعليم والتدريب.				
	البعد الخامس: التمكين				
1	يحرص مسؤولو الشركة على إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات.				
2	يشجع مسؤولو الشركة الموظفين على تحمل مسؤولياتهم.				
3	يفوض مسؤولو الشركة بعض الصلاحيات للموظفين حسب قدراتهم.				
4	تتوفر للموظفين في الشركة الحرية في التعامل مع المشكلات التي تواجههم في عملهم.				

المحور الثالث: الرضا الوظيفي

يقيس هذا الاستبيان الرضا الوظيفي لدى الموظفين في شركة مكدونالدز. يتم التركيز على عدة جوانب تشمل بيئة العمل، التوازن بين العمل والحياة، فرص التطوير والتدريب، العدالة في الترقيات، والاستماع إلى آراء الموظفين.

الرقم	العبارة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق
١	أهتم بالجانب الاجتماعي للموظفين في مكدونالدز وأشاركهم أفراحهم وأحزانهم.			
٢	أطبق السياسات والإجراءات على جميع موظفي مكدونالدز دون تمييز.			
٣	أشجع موظفي مكدونالدز على الإبداع والابتكار من أجل التحسين المستمر.			
٤	أشعر أنني جزء من فريق عمل واحد في مكدونالدز يعمل نحو تحقيق أهداف واحدة.			
٥	تساعد بيئة العمل في مكدونالدز على تحقيق التوازن بين العمل ونواحي الحياة الأخرى.			
٦	أحرص على تطوير موظفي مكدونالدز وتدريبهم.			
٧	تتم الترقيات في مكدونالدز بناءً على إجراءات عادلة وثابتة لتقييم الأداء الوظيفي.			
٨	أحرص على تظلمات موظفي مكدونالدز وأعمل على معالجتها وإفادتهم.			
٩	إدارة الموارد البشرية في مكدونالدز تقدم خدمات إلكترونية تسهل العمل.			
١٠	لدي المعرفة التامة بكيفية قياس مستوى الأداء الوظيفي في مكدونالدز.			
١١	أخذ بأفكار موظفي مكدونالدز وآرائهم لتطوير العمل.			
١٢	تحظى رواتب موظفي مكدونالدز بالعناية والسرعة في التعامل.			